

# 深井秀夫先生

## —その人と業績—

紺 野 剛

### I はじめに

深井秀夫先生は、昭和55年4月、白鷗女子短期大学経営科設立と同時に経営科長として着任され、昭和61年3月、定年で本学を退職された。本学経営科の誕生を縁として小生も先生の御指導を受けることができた。昭和61年3月17日の謝恩会の席上で、この記念論文集の企画が決定され、小生が先生の人柄と業績を整理する大役を引き受けざるをえなかった。先生の業績を論じるにはあまりにも荷が重過ぎるのであるが、今までの御恩顧を顧みれば、とにかく挑戦してみることにする。小生の未熟さ故に、先生の御叱りを覚悟で、今後の御教示を御願ひするしだいである。

先生とは会計が専門ということもあり、偶然にも出身大学が同じであり、自宅が同じ方向であつたりした関係で、公私ともにわたりこの6年間でかなり多くお会いし、お話しさせて頂いた。先生はいつもやさしく父親のように御指導して下さいました。時には先生に対して反論し、異議を唱えたりしたこともあったが、この時の先生は厳しい頑固な父親に変身していた。今思えば、懐かしい日々であり、今後ともやさしく時には頑固な父親として御指導して頂きたいものである。

## Ⅱ 深井秀夫先生

深井先生のこれまでの歩みを簡単に振り返えてみることにする。「原価計算と私」(『原価計算』1981年12月号, 33-41頁)を中心として、小生との会話等をも含めて以下述べてみよう。

先生は大正4年3月19日、東京都港区青山に生まれた。学生時代の先生は、苦しさのなかから学問に関心を抱かれた時期であった。昭和61年6月10日、先生に、「今までの御苦勞は……」と愚問してみた。先生は苦笑いしながら、「苦勞話しはないな。忘れてしまったよ。」と答えてくれた。きっと多くの苦勞をなされたのだが、過去の事は忘れ、今、そして将来を探究している姿をここに確認できた思いである。

先生と会計、簿記との出会いは、親父に頼まれて商業学校に入学した時であった。そして、何故に会計、簿記に先生は心を奪われていったのかと言えば、「簿記は精巧な帳簿組織ができ上っており、仕訳は原因、結果が完璧に現わされている点に興味湧き、仕訳が面白くなったからである」。複式簿記の完璧性故に、苦勞して苦勞してやっと正解となった時の喜びは、簿記を学んだ者にしかわからない感激であろう。そして、「会計は様々な会計学説が何百年という間に生れ、それらの学説の変遷に興味をもちました」。会計の長い歴史の変遷には驚き、時代とともに会計も歩み、現在も新しい潮流が押寄せてきている。そして、「商業学校の非常に有名な先生方に恵まれ、その上非常によい採点を頂戴したものですから、これが励みになってよく勉強しました」。良き師との出会い、そして師からの心暖まる励しによって、研究者は目覚め、実をつけていくのであろう。

先生は、商業学校を卒業し、明治大学の専門部に入学し、特に新たに興味を感じたのが原価計算であった。そして、この原価計算との出会いによって、先生の一生は原価計算とともに歩むことになったのである。親父の負担を軽くするために働きながらの勉学期であった。このようにして、中央大学商業部に進み、当時学部長の、日本の簿記の泰斗といわれた吉田良三先生のゼミ

に入り、学問のみならず人間的にも非常に可愛がって頂いた。学生時代を通じて、先生の学問的基礎とその研究方向が決定されたのである。

昭和15年卒業と同時に、吉田先生の紹介で、日本化薬株式会社への入社が決まり、実務界に本格的に踏み出された。実務界での多くの貴重な経験が先生の理論を輝せ、際立てている。学生時代の原価計算研究が幸運となり、入社と同時に、姫路工場の事務全体の責任者として、原価計算を担当することになった。先生は、入社そうそうに、理論と実際のギャップに驚き、苦難な道を歩み始めた。これが、先生の原価計算研究の本格的な契機である。内外の多くの文献に基づく原価計算の知識では、家際の実務ではあまり役立たないことを悟った。内外の著者は実際に原価計算をされたことのない人が殆んどであるということ、身をもって体験されたのである。

昭和15年7月、第二次世界大戦下の情勢で入隊し、ソ連国境付近に出兵した。入隊する前日に、大学の先輩渡辺さんと夜7時から暁方3時頃迄に飲んだビール132本は、異常時とはいえ、先生の隠された記録となっている。

会計、原価計算のお陰で、連体本部付きとなり、この戦時下においても、先生と原価計算の縁は切れることがなかった。この異常時においても、原価計算に対する関心は少しも乏えることなく、原価計算の仕事をしたい一心で、軍隊においても雑誌原価計算を読み漁っていた。何が、先生をして原価計算を恋人とさせてしまったのであろうか。

終戦と同時にソ連軍の捕虜となり、ソ連領のライチハーという処の収容所に入れられた。其処は世界で一番寒い圏内で零下60度迄気温が下る処で、風が吹くと耐寒気温は零下100度ともなった。朝7時から夕方7時迄屋外作業をし、食事は1日に黒パン1切、塩湯パイ缶1杯だけの生活であり、生きているのが不思議な世界であった。生きるためには気力と精神力が何よりも必要とされた。先生の原価計算の知識は生きるためにいかに発揮され、生き延びるために、原価計算的思考を実践したのである。特に、機会原価概念の応用であった。

「この異常時に本当に原価計算的思考を実践されたのですか」と再び愚問

してみた。「無意識のうちに実践していたのであろうな。実際に原価計算をしていたよ」。きっと先生の体内には、原価計算的思考が浸み涉っていた結果なのであろう。

昭和23年5月に日本化薬に復職し、姫路工場の経理と原価計算の責任者となり、原価計算を希望通りに本格的に体験することになった。昭和25年頃から原価計算を管理に役立てることを考えて研究に没頭し始めた。この結果として、標準原価と直接原価の計算を導入する必要性を痛感したのである。そして、昭和36年、山口県厚狭工場勤務となり、直接標準原価計算制度を実施するために大いに活躍された。

コスト・ダウンのための人員削減問題に直面し、製品品種の数と固定費の関係を研究し、品種数をどのように減らせれば固定費はどれ丈下り、損益分岐点はどこ迄下るのかという計算体系を確立し、身近な問題点から新しい改善案を追求していくタイプであった。

特殊原価調査実施要領を工場規定として制定したり、昭和41年に福山工場経理課長として工場ですべて初めてコンピュータを導入する等、積極的に新しいものにも取り組んでいた。

このような工場実務に基づく先生の原価計算は、自信に溢れるものとなり、先生は単なる実務家と言うよりも、むしろ新しい理論を創造し、しかも実践するユニークな実践家であろう。昭和30年代後半から、先生は論文執筆、学会報告等を積極的に開始し、対外的にも注目を浴びることになった。

昭和45年、日本化薬を定年退職すると同時に、これまでの業績が評価され、産業能率短期大学に迎えられ、研究活動を本格化し、大きく開花することになった。今までの実務経験に基づく原価計算の理論化である。

昭和55年に産業能率短期大学を定年退職し、本学の教授として、原価計算理論を一層発展させて、完成させることになった。今までの原価計算理論を総合的に体系化し、完全な形でまとめられたのである。だが先生はまだ不満であり、今新しい原価計算の体系化を再考され始めている。

深井先生の人生は原価計算体系化の歩みであり、原価計算との出会いが悔

いなき人生を送ってくれたのである。先生の今後の活躍を楽しみにしながら、浅学、非才の身を顧みず、先生の今までの原価計算論を次に簡単に検討してみることにする。

### Ⅲ 深井先生の原価計算論

先生の原価計算研究はあまりにも荘大で簡単には要約できないから、核心となる特徴点を中心として考察することにした。先生の最初の著書である『動態コスト・マネジメント』の推薦のことばにおいて、当時日本化薬社長原安三郎氏の指摘している特徴を基にして以下検討する。

#### 1. 情報特性に基づく原価計算体系

当時（昭和46年）から、先生は将来の情報化社会の到来を予想され、情報利潤の獲得に基づく原価計算体系を強調された。「情報化社会では製品の製造過程のコスト・ダウンによる利潤よりも、むしろ、最適な意思決定によって経営活動をタイミングよく行なうことによる情報利潤の方が重視される。」

企業利潤の重要な源泉となる情報利潤を獲得するには、コスト・マネジメント面からどのように展開したらよいかを論点としていた。先生は「情報利潤」概念を構築し、高度情報化社会の進展で「情報自身が価値を生む」ことが当然となった現代においては常識であろうが、当時から10年以上先を適確に読まれていた。

先生の「情報利潤」概念は、意思決定のための情報化を中心として考えられていた。当時としてはこれで十分妥当であったろうが、まさに現在の高度情報化社会では、意思決定のための情報に限るよりも、情報そのものが価値を有しており、利潤を生むという意味にまで拡大的に適用されるべきであろう。今こそ、本格的に「情報利潤」概念をより合理的に体系化し、広範囲に応用できるように研究する価値があろう。先生自身も、「情報利潤」概念の更なる詳細な研究を開始しているようである。

先生は、情報の本質から原価計算の体系化を試みたのである。東京大学名誉教授の渡辺茂博士の「情報は区別である」をヒントとして、先生は、「情報の本質は区別である」と考え、情報の本質的特性から原価計算を体系化した。

先生は、情報の本質的特性を分解して、情報の価値、情報の量、情報の数の3つに分けて捉えた。情報の価値とは、区別の中からの選択であり、価値の高い情報とは多くの区別の中の最適なものをいう。情報の量は区別性の大ききの判断の問題である。「すなわち、偶然に予想もしていないことが起きた場合、その思ってもいない程度が大きければ大きいほど情報の量が大きいことになる。したがって、思っていたこととどれだけ差が大きかったか、その情報が自分の知識に比べてどれだけ区別性が大きかったかが、情報の量をきめるものである。……企業経営に際し、常に量の大きな情報が発生したのでは、経営は混乱する。すなわち、まず、計画を樹てることである。計画があれば、計画と実績との差だけが情報の量となる」。

情報の数とは、新しく区別が増加していく状態をいう。「最近のように新しい状態が次々次ぎと出てくると、その処理は大変なことになる。そこで、経営者は目標、方針、を明示することによって企業の求めている情報の範囲を従業員に知らせ、企業に価値の高い情報のみを導入するようにする必要がある」。

情報の量と情報の数という先生の用語法では、誤解が生じる可能性が多分にある。特に情報の区別性の大ききの判断を問題として、予想しているか否かを論点としているのであるから、これを「量」という概念で説明するのには疑問である。この点を指摘すると、先生は、「多少問題かもしれないので、他の適切な用語があれば変えても構わないのであるが、該当する適切な用語がまだ見つからない」と、逆に適切な用語を捜すように頼まれてしまった。例えば、認知の差異、識別差異、計画差異、すなわち「情報の差異」ではどうであろうか。数と量の使い分けは困難であり、妥当な用語がないかもしれない、そこで情報の特性を3つに分けて原価計算体系に結びつけることは、多少無理なのかもしれない。

以上のような情報の特性から、先生は原価計算領域の体系化を進めている。情報の価値においては意思決定が問題であり、最適な意思決定をするために Project Management への情報が必要となる。情報の量においては計画と実績の差異が問題であり、Period Management への情報が必要となる。情報の数においてはデータが増大することになるので、System Management により情報処理の生産性を上げなければならないことになる。

Project Management においては、投資等の個別管理のための原価計算が考えられる。Period Management においては、期間管理のための原価計算が考えられる。System Management においては、上記 2 つの原価計算を支えるために統合的、組織的な管理として機能する。

個別管理の原価計算は、管理プロセスの目的に応じて、次の 3 つの原価計算領域となる。

- ① 問題の確認重点調査のための原価計算——管理コスト計算
- ② プロジェクト決定のための原価計算——特殊原価調査
- ③ プロジェクト成果確認のための原価計算——個別効果計算

管理コスト計算では、経営上問題らしいと思われる点について果たして問題なのか否か、経営上のニーズとしてどの程度の大きさなのか、また問題の真の焦点はどこにあるのか、などを確認する領域である。

特殊原価調査では、問題解決のために列挙された手段の経済計算を行い、経営の意思を決定せしめる領域である。

個別効果計算では、決定した個別計画（改善業務計画）に対する経済計算としての計画効果の計算を行う領域である。

先生は経営意思決定問題を重視して、問題点の発見から原価計算領域を展開している。今までの原価計算では、意思決定問題は特殊原価調査という形で、非制度的に、臨時的に特殊なものとして扱われてきた。この点に先生は疑問を感じられ、これを制度化し、次の期間管理へと結びつけようと考えた。そのために、個別効果計算という独自の領域を設定している。管理コスト計算という問題点発見領域を独立されたり、理論面を実際面に組み入れるため

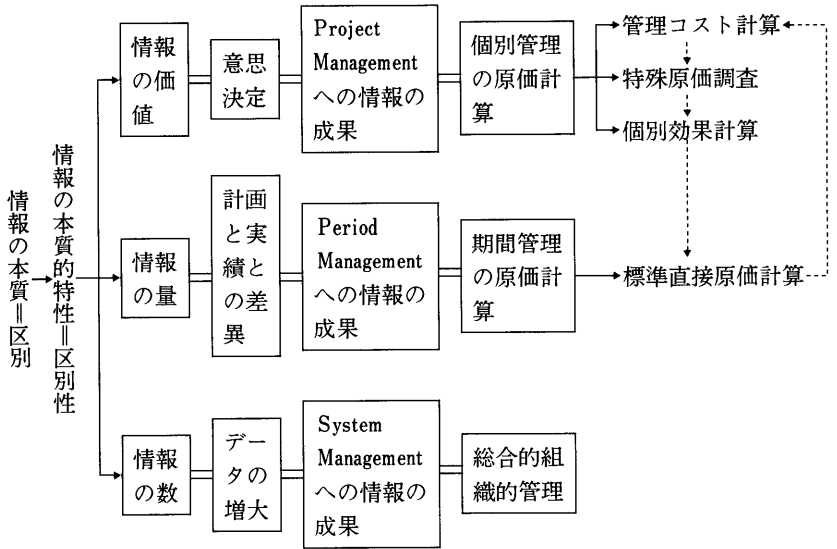
に多大な貢献をしている。しかし、個別効果計算を独自の領域とすべきかどうか多少疑問であるし、これで理論と実務が完全に一体となりうるかと言えば、もうすこし詳細な解説なり、具体的な例示がないとなかなか難しいところであろう。

期間管理の原価計算は、期間利益計算及び予算管理のための原価計算であり、典型的には直接標準原価計算として展開される。この直接標準原価計算領域では、期間予算の支柱である直接標準原価計算に計画原価差額を織り込み、個別計画の計画効果に対する実績効果の算出によって個別効果の達成実績を確かめる。標準原価と実績原価との間に原価差額が計算され、この対比からまた問題が発見され、管理コスト計算へとフィード・バックされていく。

先生は、特に実際の管理面を重視して、直接標準原価計算中心のシステム構築の必要性を強調している点には注目に値する。

以上の関連性を簡潔に要約すると図1のようになるであろう。

図1 情報特性に基づく原価計算体系





## 2. 総合管理としての原価管理体系

1 の情報特性に基づく原価計算体系は、同時に、経営の総合管理に役立つ情報システムに基づいている。意思決定に貢献する原価情報を提供するとともに、その決定結果が実行に移され、管理されて、期待する成果を上げ、企業の発展向上に常に貢献し続けていくような、総合的、組織的な内容が必要となる。そこで、組織的なコスト・マネジメントを推進するには総合的な原価管理体系の確立をしなければならない。このような総合的原価管理体系には、前述したように管理情報の流れのプロセス（問題の発見、確認－意思決定－決定プロジェクトの実行管理－期間計画への織込みと期間管理の推進）ごとにその経済計算としての原価計算領域を決定することが、まず必要であった。

総合管理サイクルには、人間の行動原理を積極的に組み入れて、人間重視の思想に基づいて管理を進めるべきである。具体的には、執行者を計画策定に参加させて、自己統制を推進させようと考えている。執行者に情報を共有させ、自から目標に基づいて実行することによって、管理効果を高めようとしている。

このような先生の体系化に関しては、1 で問題にしたこと以外には、基本的に異論を唱える余地はなかろう。できうれば、人間性尊重の原価計算システムについて、より一層の具体的な展開を試みてもらいたい。

## 3. 隣接システムとの有機的結合化

原価計算の4つの領域を設定し、これに隣接する事業計画制度（予算システムと業務計画システムの有機的結合システム）及び、チェックポイント表システム（Check Point Sheet System以下CPSSと称す）とを有機的に結びつけることにより、総合的なコスト・マネジメントシステムの形成がより効果的に行われる。このような統合システムは、コンピュータ処理に結びつけることによって効果が増すことを主張している。

CPSSとは、目標に対して方針決定 → 計画 → 実施 → チェック → ア

クションの自己統制を組織的に遂行するためのシステムである。CPSSを導入することにより、各層管理者は自ら策定した計画を自らチェックし、計画とその相違のフィード・バックにより、必要アクションをとるという自己統制を推進して目標の達成に全力を尽すことになる。CPSSを採用し、これを活用することによって、初めて事業計画はその成果を確実に上げることができ、予算の管理、原価管理が具体的な結実を得ることができると論じている。

原価計算システムは、前述の4つの領域の中で、個別効果の計算と期間の原価計算（直接標準原価計算）を直接の接点として、予算システムを通じて事業計画制度に結びつくことになる。原価管理が経営情報システムの中で組織的に運営されるためには、以上のような事業計画システムとの関連とその中における位置付けが明らかにされなければならないと主張している。

原価計算と事業計画の有機的関連性を強調する先生の考え方は、大変有益であるが、原価計算がすべての中心であるという先生の主張によれば、以上のような展開となろうが、個人的には、経営計画、予算システムと対等あるいは補足するものとして原価計算を考えたい。この辺の関連性をも課題として研究してもらいたい。

利益管理、利益責任をできるだけ下部におろし、各自の責任利益を直接提示するとともに、従来利益責任から除外されていたスタッフにも、ラインと同様利益責任を課そうとする管理の一方法として、Each Department Self Control Systemを重視している。

従来の一般的な原価計算論においては、スタッフとしての原価計算担当者のための記述にだけ関心が払われていた。そのために、原価発生ラインにおける現場の業務と原価計算とが断絶した感もあった。この欠点を克服するために、先生はラインにおける事業計画及びその実行システムとの有機的統合化を具体的に展開している。実際の現場を知らない者、初めて実務を経験する者にとっては大いに参考となる内容である。しかし、この辺の領域となると、一般化してもある方向付けとしては大変役立つつが、実際面においては現実はいくつ多様で、複雑であり、理論化しても統一的には利用できない。

たとえ深井理論を十分に理解したとしても、苦難な努力は必要不可欠と思われる。とにかく、この努力をかなり軽減させた先生の貢献は貴重であることも事実である。

#### 4. 意思決定のための原価管理

原価引下げの重点は、従来のような個別的、部分的な主として物量面の合理化によるコスト・コントロールから、組織的、統合的な情報の管理に基づく成果の展開としてのコスト・マネジメントに変貌を遂げてきた。これからのコスト・マネジメントは意思決定に貢献する原価情報を提供するとともに、意思決定を有効に実施させて、期待通りの成果を上げるように貢献していくものであろう。先生は、原価計算の目的として、原価管理を強く意識し、原価管理中心の原価計算論を展開している。

この具体的な現われが、直接標準原価計算の制度化であろう。変動費、固定費の区分は、意思決定のために不可欠な情報であり、原価統制を実施するには、標準原価の採用も不可欠である。そこで、直接原価と標準原価のそれぞれの特質を包含する原価計算システムを中心とする制度を構築したのである。このような方向性は妥当であり、日本企業の原価管理発展に大きく貢献してきた。

当時の状況下においては、意思決定のために原価情報があまり利用されていなかった点を鋭く論じたのである。原価情報は本来意思決定のために大変重要であるが、有効には機能していなかったのであろうし、当時は意思決定問題を論じる以上に、品質管理を考慮したコスト・ダウンを問題にしていればよかった。先生はこのような課題を指摘し、その妥当性が今確に証明されつつある。

しかしながら、直接標準原価計算は大量生産による大量消費が可能な今までの製造業においては、確に望ましかったであろう。しかし、これからの多品種少量生産、サービス化、ソフト化の時代においては、きっと新しい原価計算システムの構築が待ち望まれている。

## 5. 外部報告と内部報告の統合化

先生は、外部報告目的の原価計算と経営管理、原価管理目的の原価計算とを統合させるアプローチを採用している。「意思決定に役立てるための原価計算であるから、外部目的も内部目的も基本的には真の原価の情報を求めていることに一致している。真の原価は一つである。この原価は両方の目的に利用できる」。原価管理面を重視し、制度的な運用を主張する背景として、外部目的と内部目的を完全に分離独立させることは無意味となるという考え方である。

両目的の有機的統合は当然必要であろうが、現実的にはなかなかうまく機能していないようであるから、この点を強調していると思われる。先生の主張は、むしろ内部目的中心の原価計算を志向しているので、現在の外部報告用の原価計算は企業にとっては段々とその重要性が後退していくように思われる。両者の原価計算があまりにも大きくかけ離れてしまっている。

内部目的の原価計算結果を、許容される範囲で外部に公開し、外部利害関係者のための原価計算領域を拡大させる必要性を暗示しているように考えたい。原価情報のより一層の公開を企業側から積極的に展開していつてもらいたいものである。

## 6. 実践への配慮

先生は原価計算の実践性を強く意識して展開している。表や図、グラフ、例題等を豊富に使用して、実施面で早急に役立つように多大な配慮をしている。原価計算を単に理論的にだけ掘り下げるのではなく、実務への具体的な適用にも苦慮されている。先生の初期の実務経験から、原価計算の理論が実務に適用するのがいかに難しいかの体験に基づくものであろう。

そこで、先生は、一般に共通的な一つのモデル企業を設定して、一貫した数値を、計画と実績に与えて、具体的かつ組織的に原価計算を例示するという方法を試みている。最初から最後まで同一の数値を使って、それらの数値が具体的にどのように変化していくかの全体的な流れを理解することの重要

性を指摘している。従って、一つずつの数値を順番にたどって確認していくことにより、原価計算のシステムを、自動的に完全に身につけることができる。

実際の原価計算のプロセスで、担当者があたりまえのこととして工夫解決されていることも含めて、できるだけわかりやすくするための一つのアプローチである。読者にとっては、このような作業はかなり大変ではあるが、この困難を克服することによって、実際の原価計算を自分の物にすることができる。

難しい内容をいかにやさしく説明するかにも先生は多大な配慮を払っている。表現方法は、できる限り平易に、誰れでも理解しやすいように努力し、特に、身の廻りの事例を多用し、読者に親しみを与え、興味を増すような才にはすばらしいものがある。

「通常の教科書では、例えば原価差異分析の名称や計算方法については説明しているが、具体的にどのように差異を算定し、どのように原価管理に利用するのが何ら具体的には説明されていない」。そこで、先生はできる限り具体的な説明を積極的に試みる必要性を強調している。確に、この点に関しては、先生は一般的な教科書と比べると一段と具体的に説明されている。

欲を言えば、原価計算論においては、まだまだ多くの事項に関しても先生のような解説を試みてもらいたい。例えば、標準の設定方法、変動費と固定費の区分方法、期中での原価統制方法、原価管理結果の業績評価への関連性……と多くの課題を残している。

最後に、今後の原価計算を先生に展望してもらった。

- (1) 原価把握方法の変化
- (2) 材料費、労務費、経費の3区分方法の全面的見直し
- (3) 情報論的観点から損益計算方法の見直し
- (4) 情報特性に基づく原価計算体系化の更なる発展

経営環境、特に製造方法の変革に伴ない、例えばFA化、ソフト化、高度

情報化により、原価計算方法は新しく変貌せざるをえない状況にある。本年度の日本会計研究学会においても、先生のような課題を同様に提起している。原価計算方法に対して重大な影響を及ぼすことについては一致しているが、どのように原価計算が変わるのか、変わるべきかに関しては全く暗中模索の状態である。原価計算方法の大変革期に入りつつある現在、これらの課題を解決する最適任者である先生の成果が待たれるところである。

先生は、実務経験を経ながら、実務の裏付けのある原価計算理論を体系化されたのである。単に原価計算の仕組みを過去の経験として繰り返すだけでなく、新たな改善を試み、特に経営管理に役立てるための改革を実践し、そして、それを立派に理論化したのである。

先生は、経験主義者と言うよりも、自分自身のアイデアを重視し、場合によっては多少不十分な箇所があろうとも、積極的に自分自身の主張をされている。独創的な研究をすることが大変難しい小生にとっては、羨ましい限りである。

原価管理領域における先生の貢献は絶大であったことは、実際に原価計算を体験された者には十分理解しうるところであろう。まだまだ未解決な課題を多く残しており、しかも全く新しい課題が発生しつつある現在、先生の更に多くの貢献を期待し、今後の研究活動を注目していきたい。

## 深井秀夫先生の略歴及び業績目録

### I 略 歴

大正 4 年 3 月 19 日	東京都港区に生まれる
昭和 15 年 3 月	中央大学商学部卒業
同 年 4 月	日本化薬株式会社に入社 (工場経理課長, 事務課長, 本社経理部財務課長等歴任)
同 45 年 3 月	日本化薬株式会社定年退職
昭和 45 年 4 月	産業能率短期大学助教授に任ぜられる
同 46 年 4 月	産業能率短期大学教授に任ぜられる
同 55 年 3 月	産業能率短期大学定年退職
同 年 4 月	白鷗女子短期大学教授, 経営科長に任ぜられる
同 57 年 4 月	白鷗女子短期大学副学長兼経営科長に任ぜられる
同 年 10 月	「経営実務賞」受賞 (社) 企業経営協会創立 35 周年記念行事
同 61 年 3 月	白鷗女子短期大学定年退職
同 年 4 月	白鷗大学東京連絡事務所顧問に任ぜられる
同 年 7 月 16 日	東京女子医大にて逝去 享年 71 歳

NAA(National Association of Accountants)東京支部理事, 日本原価計算研究学会幹事, (社) 日本経営士会経営士補試験委員, 研修委員, 関東支部副支部長, 経営部会長等を歴任。

## Ⅱ 業績目録

### 1 〔著書〕

発行年月	著書名	発行所	概 要
昭和46年 4 月	『動態コスト・マネジメント』	中央経済社	情報の本質的特性からの原価管理のあり方を示し、その組織的展開の方法を具体的内容で示した。なお動態的標準原価の設定の方法を提唱し、紹介す。
昭和48年 6 月	『だれでもわかる原価管理』森岡一成共著	経林書房	全 8 章中 7 章を担当執筆。原価管理の現代的あり方をわかりやすく、事例も多く入れて解説す。
昭和50年 1 月	『管理のための原価計算』上原薫共著	産業能率短期大学出版部	モデル企業を設定し、これについての原価計算を標準直接原価計算の計画段階と取引から出発しての実施段階の計算を示し、更に管理資料作成への活用段階についても示している。
昭和50年 2 月	『中小企業診断士試験問題基本200問200答①』編著	評言社	中小企業診断士受験者のガイドブックであるとともに経営コンサルタントの基礎知識書として作成。財務管理を執筆。
昭和50年 5 月	『伝票会計』	産業能率短期大学通信教育部	伝票式会計の理論と実務をわかりやすく紹介。
昭和51年 1 月	『中小企業診断士試験基礎用語辞典』編著	評言社	中小企業診断士受験者および経営コンサルタントなどの参考辞書。
昭和52年 9 月	『実務原価計算の手ほどき』	経林書房	原価計算について外部報告用と内部管理用にわけ具体的に詳細説明す。1 つのデータで



			最初から最後まででの計算を示す。
昭和53年 8 月	『工場会計ハンドブック』企業経営協会編分担執筆	中央経済社	全体の中で生産編について執筆す。
昭和54年 3 月	『'79 マネジメント年報』分担執筆	産業能率大学出版部	全体の中で売掛金の有利な設定と回収について執筆。
昭和55年 3 月	『'80 マネジメント年報』分担執筆	産業能率大学出版部	全体の中で原価計算，原価管理の現状と方向について執筆。
昭和55年 3 月	『経営実務大百科』企業経営協会編分担執筆	ダイヤモンド社	全体の中で会計，原価について執筆。
昭和56年 9 月	『業務別に見直した会社利益を伸ばす方法』	中央経済社	会社利益を伸ばす方法を，経営機能（業務）別に体系化した。昭和57年 6 月日本経営士会より優秀著作として表彰。
昭和57年 4 月	『利益計画と業績評価』企業経営協会編分担執筆	中央経済社	全体の中で経営分析と業績評価について執筆。
昭和58年 4 月	『中小企業診断士試験計算問題演習180』	評言社	中小企業診断士受験者の計算問題の参考書であり，財務に

	問』編著		関する計算問題PARTⅡを執筆。
昭和58年 9 月	『コストダウン戦略』	税務経理協会	コストダウン戦略を対象別に具体的に展開した。情報化社会への構造変化に対応するコストダウン戦略を追求している。
昭和60年 1 月	『直接原価計算の実務』	白鷗女子短期大学出版局	外部報告の原価計算と経営管理、原価管理目的の原価計算とを、直接標準原価計算制度として統合させた。1つのモデル企業を設定し、一貫した数値例をもって具体的に展開した。

## 2 〔論文〕

発行年月	学術論文名	雑誌名，発行所	概 要
昭和37年 6 月 ～昭和38年 3 月	「監督者のための原価管理」	『モダンマネジメント』 日本 コンサルティングセンター	フォアマンのための原価管理の仕方，直接原価引下げに結びついた講座
昭和38年 5 月	「帳簿のない事務の 工程管理への展開」	『事務管理』 日刊工業新聞社	伝票システムによる事務から の帳簿の追放

昭和38年 8 月	「帳簿のない事務の 管理への展開」	『事務と経営』 日本事務能率協 会	主として工程管理への帳簿の ない事務の展開
昭和38年11月	「管理目的を達成す るためのファイリン グシステム」	『事務管理』 日刊工業新聞社	帳簿のない事務伝票システム を中心にしたファイリングシ ステム
昭和38年12月	「我工場の品質コス ト」	『品質管理』 日本科学技術連 盟	新しい原価管理領域としての 管理コストの中における品質 コスト展開の具体例と理論
昭和39年 8 月	「経理事務標準化 5 つのステップ」	『事務管理』 日刊工業新聞社	経理事務標準化のステップの 事例と理論
昭和40年 5 月	「グラフによる設備 投資の経済計算」	『事務管理』 日刊工業新聞社	投資限界便覧についてその後 の展開と詳説
昭和40年 5 月	「ファイリングシス テム」	『工場管理』 日刊工業新聞社	原価引下げに役立つファイリ ングシステムの進め方
昭和40年10月	「事務の製品別原価 計算と予算管理」	『事務管理』 日刊工業新聞社	事務原価の計算方法とその構 造活用事例等
昭和41年 9 月	「経営者、管理者の ための経営資料」	『事務管理』 日刊工業新聞社	経営者ならびに管理者の意思 決定とアクションに結びつい た管理資料の必要条件として の事例紹介

昭和42年 1 月	「原価管理を体系的に推進しよう」	『経営通信』 日本経営士会	原価管理を効果的であらしめる為の新しいシステムの解説
昭和42年12月	「チェックポイント表システムを確立し、業務の自己統制に効果」	『工場管理』 日刊工業新聞社	自己統制を進め、管理効果を間違いなく発揮させる為のチェックポイント表システム。第17回全国能率大会通産大臣賞受賞
昭和44年 2 月	「原価と情報」	『経営実務』 企業経営協会	原価情報を企業内で活用して行くための情報システム
昭和44年 2 月	「我社の原価管理」	『現場と Q C』日 本科学技術連盟	組織的原価管理の事例とその根拠
昭和44年 3 月	「標準直接原価計算によるコストマネジメント」	『企業会計』 中央経済社	原価管理の全般組織の中で標準直接原価計算によるコストマネジメントの進め方と理論
昭和44年12月	「資金管理の盲点（経理部課長意向調査解説）」	『経理実務』 中央経済社	資金管理の盲点をなくす為資金管理業務のポイントの提示と職位、権限などの説明
昭和45年 1 月	「事業部制での効用と業積評価」	『経営労務コンサルタント』経 営政策研究所	事業部制における利益管理システムと業積評価について論攻
昭和45年 9 月	「事務部門の Q C（情報の Q C）」	『標準化と品質管理』 規格協会	事務を情報の処理と見て、情報の本質から事務の Q C のあり方を論述

昭和46年 5 月	「資金繰りの急所」	『喫茶店経営』 柴田書店	小企業「喫茶店」開店時の経営計画，資金計画，金の借り方と運営のポイントをモデル解説
昭和46年 6 月	「現場における付加価値」	『HRSheet』 近代経営社	現場マンがどのように付加価値に貢献するかの解説
昭和46年10月	「社会的背景における設備投資計画（公害コスト）」	『経営士』 日本経営士会	経営計画の今後のあり方は経営の対境関係を折込んだものでなければならない。経営計画中のプロジェクトマネージメントの面で公害コストの把握必要
昭和46年12月	「資金の効率的回転法」	『喫茶店経営』 柴田書店	小企業「喫茶店」における資金の効率的運営法の具体例による解説
昭和47年 4 月	「喫茶店スタッフ人件費はこうしてきめる」	『喫茶店経営』 柴田書店	利益計画からの求め方
昭和45年 5 月 (昭和46年～ 昭和47年)	「KREMEXシステムゲーム」 委員として参画し，共同作成	『KREMEX オリエンテーション・マニュアル』 機械振興協会	ゲームによる研究管理者の教育システム。アポロの管理者教育法とビジネスゲームより作成

昭和48年 4 月	「これだけは知っておきたい原価管理」	『工場管理』 日刊工業新聞社	新入社員のための原価管理
昭和48年 5 月	「人間尊重経営の収益還元のプロセス」	『経営士』 日本経営士会	人間尊重経営を実施するとこれが収益に還元してくるプロセスを具体的に示した
昭和48年 8 月	「リーダーシップ雑感」	『経営科学』 (株)経営科学	
昭和49年 4 月	「みんなで工場業績を上げる方法（原価管理の基本から見た今日的な課題）」	『工場管理』 日刊工業新聞社	石油ショック以後の我国企業にとって特に必要と考えられる原価管理のポイント
昭和50年 6 月	「トータルシステム原価計算」	『経営実務』 企業経営協会	
昭和52年 3 月	「わが情報管理構想」	日本科学技術センター	
昭和52年 7 月	「化学工場における原材料計画と購買部門の改善」	『資材管理』 日本資材管理協会	
昭和53年 3 月	「化学工場の設備投資計画と調達方法について」	『資材管理』 日本資材管理協会	

昭和53年11月	「特集日米会計ゼミ ナール報告 行動科 学と予算統制」	『経営実務』 企業経営協会	
昭和54年 1 月 ～昭和54年 8 月	「原価管理講話」	『原価計算』 企業経営協会	
昭和54年 5 月	「生産工場における 原価意識の導入につ いて」	『コンクリート 製品』 全国コ ンクリート製品 協会	
昭和55年11月	「売上債権の管理と 与信限度の設定」	『白鷗女子短大 論集』 白鷗女 子短期大学	売上債権の有利な設定方法と、 その確実な回収方法について 論述し、その重要手段の一つ である与信限度額の合理的な 設定方法を提案した
昭和59年 3 月	「資金管理を含んだ 利益計画の樹て方」	『白鷗女子短大 論集』 白鷗女 子短期大学	利益獲得手段としての利益計 画を策定する方法について、 資金計画と関連させながら、 具体的に数字例で展開した
昭和61年 9 月	「情報利潤」	『白鷗女子短大 論集』 白鷗女 子短期大学	

### 3 〔講習会、講座のテキスト等〕

発行年月	テキスト名	発行所	概 要
昭和34年 9 月	『技術革新時代の原価管理講座テキスト』	日刊工業新聞社	ダイレクトコストング，標準原価計算などを中心とする原価管理について解説
昭和35年 2 月	『生産管理要員教育講座テキスト』	日刊工業新聞社	生産活動に結びついたコストダウンの技法
昭和35年 5 月 昭和37年 2 月	『伝票式会計講座テキスト』	姫路商工会議所 広島通産局・山口県	伝票式会計の理論とその導入法など
昭和36年10月	『原価管理講座テキスト』	関西産業能率協会	管理コスト，特殊原価調査，個別効果計算，期間原価管理のための計算など原価管理4つの領域説明
昭和37年 9 月 昭和38年 9 月	『ビジネススクール財務管理講座テキスト』	日本事務能率協会	財務管理に関する全般的論述説明
昭和37年 9 月	『中小企業の事務管理（商工会議所経営指導員研修講座）』	日本商工会議所・山口商工会議所・山口県	事務管理の中小企業における展開法とその具体例
昭和40年11月	『事務コスト計算とコスト低減の実務手法講座テキスト』	日刊工業新聞社	事務管理の理論と種々な展開法
昭和42年 3 月	『管理効果向上のためのチェックポイント』	日本事務能率協会	管理効果をあげるためのチェックポイントシステムの講造



	ト表システムの活用 の仕方講座テキスト』		とその活用の仕方について、 紹介
昭和43年 6 月 昭和43年 8 月	『電子計算機要員養成講座（電子計算機導入の必要性）ー テキスト』	株式会社福山共 同計算センター	電子計算機は何が出来るか、 情報の本質、機能からみてま た情報化時代という背景にお いての必要性
昭和44年 8 月	『内部振替価格の徹 底的追求講座（内部 振替価格と利益管理 と業績評価について）』	経営企画教育事 業部	分権管理組織の下において各 部門利益管理の為に必要な内 部振替価格のあり方と業績評 価システムとのつながり
昭和45年 4 月	『資金管理基礎コー スセミナーテキスト』	企業経営協会	資金管理につき業務推進上の ポイントと管理機能面から論 述
昭和45年 4 月	『コンピュータによ る経営分析セミナー テキスト』	企業経営協会	コンピュータによる指数法経 営分析展開の理論と事例
昭和46年 4 月	『会計制度の分析（ ケース・ワークブッ ク）』	経営コンサルタ ント・ケースス タディテキスト （財務） 産業 能率短期大学教 育事業部	会計制度の分析につき、プロ ジェクト・マネジメント、ピ リオド・マネジメント両者に ついてのケースと解説

昭和46年 4 月	『労務管理のための 会計情報』	経営コンサル タント・ケース スタディテキスト (財務) 産業 能率短期大学教 育事業部	労務管理に役立てる会計数値 資料のとり方とケース解説
昭和46年 5 月	『利益計画』	経営コンサル タント技法コース テキスト 産業 能率短期大学	情報利潤の重要性とこれを中 心とした利益計画の展開
昭和46年 6 月	『スタッフ部門省力 化の一方法』	事務人員査定技 術コース 産業 能率短期大学	事務人員の省力化は科学的事 務管理の知識の付与と自乙統 制にある
昭和46年 7 月 、	『限界利益分析と予 算管理』	経営コンサル タント技法コース テキスト 産業 能率短期大学	バジエット・コントロールと 事業計画制度を中心に限界利 益分析を解説
昭和46年 7 月	『経営管理体系と資 金管理（資金管理の ポイント）』	資金管理講座テ キスト 産業能 率短期大学	資金の組織的、動態的管理の 進め方とそのポイント
昭和46年 9 月	『部門業績評価運営 上の問題点』	部門別採算コー ステキスト 産 業能率短期大学	部門別業績評価についてセル フマネジメントとしてのチェ ックポイント表システムから

			展開した業績評価
昭和47年 3 月	『コンピュータによる経営分析 F I N D A 解説』	講座テキスト 産業能率短期大学	経営分析の内容解説とコンピュータに入力の結果出てきた各社分析数値にもとづく問題点指導
昭和47年 5 月	『財務管理体系とその診断技法』	経営コンサルタント養成コーステキスト 産業能率短期大学	現状と将来，利益計画，資金管理と企業の安全性分析，生産性分析
昭和47年 5 月	『スタッフ部門省力化について』	事務人員査定コーステキスト 産業能率短期大学	事務人員の省力方法について，その進め方を解説
昭和47年 7 月	『現代の財務政策』	日本経営士会財務研究会テキスト	財務政策のあり方特に情報化社会におけるあり方を解説
昭和47年 8 月	『農協の分権管理と業績評価』	静岡農協 (講演原稿)	農協組織における分権管理のあり方とその業績評価法
昭和56年 4 月	『資金管理テキスト』	白鷗女子短期大学	財務管理及び財務会計との関連から資金管理領域を確立し，独自の資金管理体系とその構造を解説

#### 4 〔学会報告等〕

発表年月	発表論文名	発表学会等	概 要
昭和36年 6 月	「原価部門別利益管理システム（D S C システム）」	第13回全国能率大会	企業内各機能部門毎に利益責任単位として管理するシステム
昭和36年 6 月	「製品品種と期間原価の関係」	第13回全国能率大会	一工場内の固定費は製品品種の増加によって幾何級数的に増加する。この求め方
昭和37年 6 月	「投資限界便覧について」	第14回全国能率大会	設備投資意思決定用として投資観，年間効果，経済附用年数，投資利益率が1 グラフ上で判断可能
昭和38年 6 月	「デシジョンメイキングと原価管理」	第15回全国能率大会	意思決定会計への会計の新展開
昭和40年 6 月	「管理のためのチェックポイント表の活用」	第17回全国能率大会	目標管理推進のための用具として考案したチェックポイント表システム
昭和43年 6 月	「設備拡張に伴う利益計画と資金計画」	第 2 回経営士全国会議	設備投資を伴う場合の利益計画と資金計画のつながりのしくみと例題によるその証明
昭和44年10月	‘Quality and Infor-	第 1 回品質管理	情報を対象として考える品質

	mation,	国際会議	管理の基盤の上に立つ事業計画制度による経営情報システムの理論と事例
昭和44年11月	「品質と情報」	第19回品質管理大会	品質管理への情報理論の導入展開
昭和46年5月	「公害コスト」	第5回経営士全国研究会議	
昭和47年3月	「ビジネスゲーム解説」	NHK(UHF)放送大学実験番組	ビジネスゲームについてその概要を紹介, ゲームの理論とのつながり
昭和47年9月	「情報化社会の利益計画」	日本会計研究学会	情報化社会の利潤の源泉の重点として情報利潤の提唱
昭和48年5月	「人間尊重経営の収益への還元」	第7回経営士全国研究会議	
昭和50年6月	「最近の高コスト下における改善」	第9回経営士全国研究会議	パネルディスカッションにパネラーとして出席

(注) 以上の業績目録は、先生の業績目録メモ等を整理、加筆して作成したものである。

[昭和61年7月16日命日]

(追記)

やっとの思いでこの原稿を書き上げた時に、無常にも悲報のベルが鳴り響いていた。やはり間に合わなかった。残念ながら先生に読んでもらうことができなくなってしまった。

先生は約1年間の闘病生活を全力で、多分気力と精神力だけで戦われてきた。先生は、誰れでも驚くような奇跡的な回復をされ、卒業式、開学式に立派に出席された。自分の職務を最後までまっとうしたいという気力の勝利であろう。これで先生の気力も衰えてしまったのか。

先生との最後の別れとなった7月13日に、交わした会話も主にこの記念論集のことであった。「人柄と業績目録は完成したのですが、深井理論があまりにも難解なので、なかなかまとまらないのです」と弁解すると、先生はいつものやさしきで微笑んでいらしゃった。先生は、この病の中で、この論集のために最後となってしまった論文を見事に書き上げていた。後半の3分の1が病のためになかなか大変で苦勞されたようであるが、これも気力で完成してしまったのである。先生が創り上げてきた短大や大学のことを最後まで心配されて、そして、楽しみな相撲を心より観戦されていた。

3日後の16日朝10時に、先生は静かに息をひきとられた。

残念だが、本稿の誤解や誤りも指摘してもらえない。未熟な研究を暖かく見守ってくれた先生のあの笑顔に接することもできない。今は残された我々が、先生の御遺志を少しでも引き継いで努力していきたい。

自ら病気を持ちながらの奥様の1年間にわたる献身的な看護が、先生の気力をしっかりと支えてきたのであろう。先生の方まで健やかに御元気でいて頂きたい。

深井先生は71年間ただ頑張り続けてきたのであるから、今安らかにお休み下さい。                      合掌

〔昭和61年7月18日告別式終了後〕

(この つよし、 経営科 専任講師、 簿記原理・工業簿記)